

## Relations industrielles Industrial Relations



Jacques PIVETEAU : *L'entretien d'appréciation du personnel : pratiques en question*. Toulouse, Éditions Erès, 1981, 207 pp., ISBN 2-86586-002-7

Roland Thériault

Volume 39, numéro 4, 1984

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050095ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050095ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer ce compte rendu

Thériault, R. (1984). Compte rendu de [Jacques PIVETEAU : *L'entretien d'appréciation du personnel : pratiques en question*. Toulouse, Éditions Erès, 1981, 207 pp., ISBN 2-86586-002-7]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(4), 806–809. <https://doi.org/10.7202/050095ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1984

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

é  
rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

Ces thèmes sont regroupés sous quatre grandes rubriques qui constituent les quatre parties de l'ouvrage. Dans la partie introductive, l'auteur tente de retracer l'évolution du domaine des sciences du comportement depuis les recherches et les enseignements de l'École des relations humaines jusqu'aux études récentes traitant du stress au travail et du phénomène de l'épuisement (burn out). Cette introduction fait également état des méthodes de recherche propres à l'étude du comportement humain en faisant ressortir la manière dont les connaissances se sont accumulées dans ce domaine.

Sans vouloir imposer, voire même suggérer, un cadre de référence ou une problématique, l'auteur s'en tient au cours de la rédaction des parties principales, à un regroupement des connaissances en retenant les trois pôles suivants: d'abord, l'étude des différences individuelles (perceptions, attitudes, valeurs, motivations, satisfaction, stress, créativité) et leur impact sur le comportement; ensuite, l'étude des structures et du fonctionnement des groupes de travail; enfin, dans une perspective macro-organisationnelle, l'étude des structures et du climat organisationnels pour terminer avec une présentation des concepts et de la démarche propre au développement des organisations ou à l'amélioration de la qualité au niveau travail.

Ce n'est pas tellement par son contenu que cet ouvrage se distingue d'une foule d'autres déjà publiés dans le même domaine, mais bien par une certaine préoccupation pédagogique que l'auteur manifeste.

Il s'en tient au vocabulaire qui se situe à mi-chemin entre les concepts abstraits utilisés par les chercheurs ou les académiciens et les termes quotidiens peu précis qu'on emploie pour décrire des phénomènes de comportement au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation de travail.

Chaque chapitre débute par une présentation des objectifs à atteindre au plan de l'acquisition des connaissances. Suit un incident qui illustre les enseignements véhiculés dans le chapitre et la pertinence de ces enseignements dans la pratique. Chaque chapitre

se termine par la présentation d'un problème à résoudre et d'une liste de questions permettant un retour sur ce qui a été exposé. À la fin de l'ouvrage, on retrouve un lexique des termes-clef utilisés dans le domaine.

Les dirigeants d'entreprise de même que les professionnels de la gestion des ressources humaines n'y verront encore qu'un recueil d'observations ou de lignes de conduite très proches du sens commun. Bien entendu, la connaissance du comportement humain n'échappe pas au sens commun ou à la sagesse populaire, heureusement...

Cependant, pour aller au-delà du sens commun, ne serait-ce que pour accéder à ce que j'appellerais un certain sens commun affiné (enlightened common sense), la lecture de ce type d'ouvrage aide énormément. Elle permet une meilleure connaissance et une compréhension des phénomènes humains, de sorte que toute décision même minime, dans le domaine de l'utilisation des ressources humaines, s'en trouve affectée.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**L'entretien d'appréciation du personnel: pratiques en question**, par Jacques Piveteau, Toulouse, Éditions Erès, 1981, 207 pp., ISBN 2-86586-002-7

Publié en France, il y a déjà quelques années, il n'en demeure pas moins que le sujet traité par Piveteau est d'actualité et très pertinent aux lecteurs québécois et canadiens.

Une enquête récente (**Politiques et pratiques en évaluation de la performance du personnel dans les organisations au Québec**, par R. Thériault et J.Y. Le Louarn, Montréal, Association des professionnels en ressources humaines du Québec, 1984) sur les politiques et pratiques en évaluation de la performance du personnel révèle que plus de cinquante pour cent des organisations au Québec ont modifié leurs systèmes d'appréciation de la performance du personnel, au cours de la dernière année, ou sont en train de le faire. Trente pour cent se proposent de le faire d'ici

un an. Certes, l'entretien d'appréciation n'est pas le seul et unique élément problématique d'un système d'appréciation. Il n'en constitue pas moins un des points critiques au succès d'un tel système.

Cet ouvrage consacré essentiellement à l'entretien d'appréciation est divisé en seize chapitres. Chacun de ceux-ci, écrit dans une langue impeccable et très facile à lire, porte sur les différents aspects pratiques de l'entretien. L'auteur fait ressortir les points importants et, à la fin de chacun des chapitres, on trouve un court résumé des principaux messages.

Après une brève introduction dans laquelle l'auteur indique que son étude s'appuie essentiellement sur son expérience de formation à l'appréciation des performances au travail, le chapitre 1 fournit l'orientation qu'il a voulu lui donner. C'est un livre destiné à «tous les managers qui, soucieux de conduire correctement l'entretien qui leur est demandé par leur entreprise, veulent s'assurer de certains principes, êtres sûrs d'éviter les pièges les plus flagrants et souhaitent se donner des repères pour accomplir un travail à la fois facile (sic) et efficace». La formule utilisée consiste à répondre aux différentes objections et interrogations formulées par les managers à l'égard de l'entretien d'appréciation. Au début de chaque chapitre, l'auteur formule la question posée par Monsieur X et, par la suite, y répond de façon franche et directe.

Les chapitres 2 et 3 visent à répondre à la question du pourquoi des entretiens d'appréciation. Dans le chapitre 2, l'auteur répond à Monsieur X qui explose en se demandant qu'est-ce que c'est que cette lubie de demander d'avoir un entretien annuel. Par la suite, au chapitre 3, Piveteau fait face à Monsieur X sceptique: «Mais enfin nous n'avions pas des entretiens de cette nature quand nous étions plus jeunes. Est-ce que cela a empêché les entreprises de fonctionner? Non? Alors, vous voyez bien». La réponse de l'auteur est honnête: «... la recommandation de l'entretien annuel ne suppose nullement la condamnation du passé... il est clair qu'un certain nombre d'entreprises vont continuer à vivre

et à prospérer sans souhaiter le moins du monde introduire une pratique qui puisse rappeler l'entretien annuel. Et il est bien qu'il en soit ainsi. Il ne peut exister de formules toutes faites, de recettes miracles...». Par ailleurs, il ne faut pas ignorer les changements apparus au cours des dernières années: amélioration du niveau culturel général, importance accrue du dialogue et, il aurait pu ajouter, modification de la place et de la valeur du travail dans la vie de chacun. Ces changements, en plus des besoins d'appréciation ressentis par tous et chacun, font en sorte que dans certains contextes, il faut formaliser un tel entretien. Sinon, le feed-back sera déficient.

Les chapitres 4 et 5 portent respectivement sur la nature de l'entretien et sa spécificité. L'auteur ne joue pas à l'autruche lorsqu'il traite de la nature de l'entretien. Celle-ci comprend trois composantes: appréciation-évaluation, aide et orientation. Pour apporter de l'aide et orienter, il faut d'abord apprécier, évaluer. De plus, il est aussi demandé aux responsables, à cette occasion, d'agir en qualité de représentant des intérêts et des besoins de l'entreprise. Ces différentes composantes de l'entretien requièrent du temps ainsi que des habiletés et des attitudes particulières. Ce n'est pas une mince tâche. Cependant, comme le note l'auteur, certaines entreprises adoptent une attitude qui semblerait indiquer qu'elles ne prennent pas véritablement au sérieux l'entretien d'appréciation. Ce manque de sérieux se manifeste notamment par un manque d'information-formation. Cette situation n'est pas typiquement française. Les résultats de l'enquête effectuée au Québec et mentionnée en début de ce commentaire révèlent que moins de cinquante pour cent des organisations offrent un programme de formation à l'évaluation de la performance à tous les responsables. Ces programmes durent habituellement un jour ou moins.

Ce manque de sérieux à l'égard de l'entretien d'appréciation se manifeste également, selon Piveteau, par le fait que les deux lignes supérieures de management dans plusieurs entreprises manifestent une certaine

distance face à cette procédure. Aussi, plusieurs entreprises cultivent sagement le flou autour des objectifs poursuivis par l'entretien. L'auteur ajoute également que les entreprises ont tendance à laisser cet instrument se rouiller en ne le mettant pas continuellement à jour. Compte tenu des données que nous avons sur ce sujet<sup>1</sup>, cette dernière remarque semble un peu moins pertinente à la situation québécoise et nord-américaine, en général.

Au chapitre 6, l'auteur répond à Monsieur X qui a des problèmes de conscience: qui sommes-nous pour juger un collaborateur? L'homme n'a aucun droit de juger ses semblables. La réponse est claire et limpide: «l'esprit humain ne peut se dispenser de juger... il ne peut y avoir de pensée humaine sans comparaison, sans opposition». Non contrôlés, non encadrés, ces jugements spontanés et inévitables touchent plutôt la personne que ses comportements et s'appuient sur «des critères subjectifs mal définis, changeants et, de plus, mal cernés par celui qui les porte». Ces jugements sont qualifiés de «sauvages» par l'auteur.

L'entretien, tel que décrit par Piveteau, au cours des chapitres suivants, est un moyen possible d'éviter les inconvénients de ces jugements. Il oblige à ne juger que des actes; il oblige à accepter les explications de l'intéressé; il oblige à se tenir à des critères constants.

Les chapitres 7 et 8 portent sur les fondements de l'entretien: la définition des fonctions (nous dirions plutôt la description d'emploi) et la fixation des objectifs. Le message de l'auteur est très pratique, très opérationnel. Avec des exemples à l'appui, il indique quelle devrait être la nature du contenu d'une bonne description d'emploi et comment, à partir de celle-ci, on peut exprimer, de façon opératoire, des objectifs à partir desquels il sera possible de procéder aux opérations appréciation-évaluation et entretien.

Les deux chapitres suivants traitent respectivement de la préparation à l'entretien et des conditions matérielles dans lesquelles l'entretien peut se dérouler. Dans le premier,

l'auteur traite essentiellement deux points: la préparation de la matière même de l'entretien et la préparation de soi. Dans le second, en plus des questions du moment et du lieu, Piveteau insiste sur la nécessité pour le responsable d'être tout entier présent au collaborateur sans être dérangé lors de l'entretien.

Au cours des chapitres 11 et 12, l'auteur répond aux réflexions suivantes de Monsieur X: «Il n'est pas dit que ces entretiens se passent en douceur. Je puis tomber sur quelqu'un qui ne voit pas les choses comme moi. Il peut se produire des conflits. Quelles difficultés y a-t-il lieu de prévoir?». «Y a-t-il lieu de suivre un plan? Comment procéder une fois qu'on a ouvert les débats comme vous l'avez montré? Qui dirige la conversation?». Tout en continuant d'être pratique, l'auteur met le lecteur en garde contre les recettes de cuisine. L'entretien reste un travail de relations humaines, donc imprévisible. Chacun a sa façon à lui de faire les choses. Cependant, il y a des choses à faire et d'autres à ne pas faire. L'auteur nous en informe en s'appuyant entre autres sur les travaux de T. Gordon (*Leader Effectiveness Training*, Solana Beach, California, Wyden Books, 1977) et de W. R. Mahler, (*How Effective Executives Interview*, Homewood, Illinois, Editions Dow Jones-Irwin, 1976).

Le chapitre 13 répond à un pot-pourri de questions et d'objections non abordées au cours des chapitres précédents. Par exemple, «À quoi sert d'écouter un collaborateur si on n'a absolument aucun pouvoir sur les demandes légitimes qu'il formule?». «Que faut-il faire si, au cours de l'entretien, le collaborateur confie ses problèmes personnels, étrangers à la vie professionnelle, s'il fait état de difficultés familiales par exemple?». «Est-ce qu'il faut prendre des notes pendant l'entretien?». «Qu'est-ce que je dois faire si quelqu'un me demande quelque chose que je ne puis lui accorder? Est-ce que cela ne risque pas de casser le ton de l'entretien?».

Dans le chapitre 14, l'auteur change de côté de table et traite de l'entretien dans la perspective de l'interviewé. Bien sûr, il est question des «droits» de l'interviewé à l'information et à l'expression. Cependant, il est

aussi question de ses devoirs, notamment celui de préparer sérieusement cette rencontre. Il faut alors transformer ses opinions en arguments.

La question du suivi de l'entretien est posée au chapitre 15. Au cours des entretiens, les collaborateurs ont parlé devant leur chef mais avec l'espoir que leur parole soit prise en considération, en dehors des limites de son bureau, par référence au besoin à un échelon supérieur. Ils y comptent fermement. Par ailleurs, que faire des traces écrites? L'auteur est clair. Mis à part les désirs de mutations, les demandes de formation... qui doivent être centralisées par le service du personnel, les traces écrites doivent demeurer dans les mains du chef et de son collaborateur seulement. De plus, «le réalisme commande... que toute trace écrite de plus de deux ou trois ans soit détruite et que le collaborateur soit informé de cette procédure». Procéder autrement soulève de sérieux dangers d'indiscrétions et risquerait de miner cette confiance mutuelle si essentielle au succès même de l'entretien.

Finalement, en guise de conclusion, Monsieur X remet les choses au point et découvre de nouvelles dimensions à l'entretien et à sa fonction. Comme le note l'auteur en terminant l'entretien «... constitue un instrument moins flamboyant que certains autres assurément, moins spectaculaire, mais peut-être plus efficace à court et moyen terme parce qu'il est basé sur des besoins humains et des pratiques sociales indiscutables».

S'il y a certains reproches que l'on peut adresser à cet ouvrage, c'est que l'auteur idéalise à l'occasion les pratiques américaines en matière de gestion de personnel. On peut certes dire qu'en France ce n'est pas l'Amérique. Mais en Amérique on dit, ce n'est pas le Pérou. L'herbe est toujours plus verte dans la cour du voisin. Allez voir!

De plus, les propos de ce livre sont clairement orientés sur des objectifs de formation, de développement, de carrière. Certes, l'auteur mentionne à l'occasion que l'appréciation-évaluation peut aussi servir à déterminer les augmentations de salaires. Cependant, ce sujet n'est pas carrément abordé dans le contexte du traitement qu'il fait de l'entretien.

Finalement, l'auteur néglige de soulever un point qui nous apparaît fondamental. Comment un responsable peut-il être motivé à investir temps et énergie dans l'appréciation formelle de ses subalternes, s'il sait que l'on ne tiendra pas compte de la façon avec laquelle il s'est acquitté de cette responsabilité lorsque, à son tour, il sera évalué par son supérieur immédiat?

Cet ouvrage pratique et intéressant aurait tout intérêt à circuler parmi les gestionnaires de nos organisations. Cela les aiderait à remplir cette responsabilité, si difficile à assumer, qu'est l'entretien d'appréciation.

**Roland THÉRIAULT**

École des Hautes études commerciales  
Montréal

**Becoming an O.D. Practitioner**, par Eric H. Neilsen, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984, 280 pp., ISBN 0-13-071555-7

À n'en juger uniquement que par le titre, on pourrait croire qu'il s'agit là d'un coffre à outils à l'usage des conseillers en développement des organisations (D.O.). D'ailleurs, l'auteur, dans son introduction, réfère à une sorte de livre de cuisine en D.O.; mais il prend là une position bien modeste parce qu'il s'agit beaucoup plus d'un instrument à la portée des conseillers.

Pour ma part, à quelques reprises, dans cette revue même, j'ai présenté le D.O. comme étant beaucoup plus un processus d'intervention dans les organisations qu'un contenu, un processus d'influence exercée par le consultant au sein duquel le consultant devient un modèle de cheminement personnel pour les individus et les groupes qu'il entend aider.

L'auteur de ce volume s'inscrit également dans cette perspective en retenant deux valeurs fondamentales qui sous-tendent tout effort de changement: la candeur (*candidness*), c'est-à-dire une certaine aptitude chez les individus et les groupes à partager leur expérience ou leur vécu organisationnel; la prise en charge d'une responsabilité per-